

# 8

## *Corporate governance* bagi bank

Bab ini menjelaskan secara singkat *corporate governance* di bank. Prinsip-prinsip *corporate governance* yang terdapat pada bab ini memberikan kerangka kerja bagi bank untuk mengembangkan struktur *corporate governance* yang spesifik untuk bank tersebut. Hal ini penting karena pembentukan *corporate governance* yang kuat merupakan faktor penting dalam perkembangan bank sebagai institusi keuangan yang kuat.

Setelah menyelesaikan bab ini pembaca diharapkan memiliki pemahaman mengenai :

- ☐ prinsip-prinsip *corporate governance* untuk bank
- ☐ praktek *good corporate governance* yang sehat.

### 8.1

#### ***Stakeholder* bank**



Operasional sebuah bank tidak boleh hanya ditujukan untuk kepentingan nasabah individual, investor, atau karyawan, namun harus secara berimbang memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder* bank. *Stakeholder* bank terdiri dari semua pihak yang memiliki kepentingan langsung dengan keberhasilan bank termasuk pemegang saham, karyawan, dan masyarakat secara keseluruhan.

Bank juga dipersyaratkan untuk mempertimbangkan berbagai keinginan *stakeholder*-nya pada saat mengambil keputusan bisnis. Pemegang saham, sebagai investor, akan meminta bank untuk memaksimalkan dividen dan pertumbuhan nilai (*value*) bank. Saat ini hal tersebut ditambah lagi dengan keinginan investor agar bank bertindak secara etis dalam menjalankan kegiatan usaha, termasuk dalam seluruh hubungan bisnisnya.

Nasabah penyimpan dana mewakili kelompok khusus nasabah yang menitipkan uangnya kepada bank dengan asumsi bahwa uang mereka aman. Walaupun terdapat lembaga penjamin simpanan, para nasabah penyimpan dana akan, setidaknya, akan menemui kendala untuk mengakses simpanannya jika suatu bank bangkrut. Sebagai konsekuensinya, memelihara kepercayaan nasabah penyimpan dana menjadi suatu hal yang vital bagi setiap bank untuk menjaga posisinya sebagai lembaga pemberi kredit (bank harus memiliki sumber dana yang stabil untuk dapat memberikan kredit).

Dampak potensial dari kinerja yang buruk atau terjadinya suatu kegagalan dapat mempengaruhi nasabah bank yang lain. Hal ini terutama terkait

dengan kasus untuk Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang bergantung pada bank untuk mendukung permodalannya baik untuk usaha yang baru berdiri ataupun yang sedang berkembang.

Pada akhirnya, kejatuhan suatu bank dapat memiliki pengaruh langsung kepada masyarakat dan perekonomian (lihat Bab 1 dan 2). Salah satu alasan yang sangat penting mengapa bank harus diregulasi secara ketat adalah bahwa para pembayar pajaklah yang nantinya akan menanggung beban apabila suatu bank, atau khususnya apabila sejumlah bank, jatuh.

### *Reaksi Pemerintah*

Perlunya mengakomodasi berbagai kebutuhan yang berbeda dari para stakeholder bank dapat membawa kepada sejumlah permasalahan yang perlu diperhatikan oleh pembaca.

Di beberapa negara, pentingnya sektor UKM dalam pertumbuhan ekonomi dan ketenagakerjaan mendorong terjadinya intervensi Pemerintah pada sektor perbankan dengan menciptakan ‘kredit program’ (*directed lending*). Hal ini umumnya terjadi di negara-negara yang pasar modalnya masih relatif belum berkembang. Pengalaman yang ada dengan ‘kredit program’ terbukti kurang menggembirakan (tidak ada UKM ‘unggulan’ saat pasar modal sudah berfungsi dengan baik) dan saat ini Pemerintah cenderung memfokuskan diri pada pengembangan fungsi pasar modal yang lebih efisien.

Saat ini tidak sedikit yang mengakui bahwa bank-bank yang efisien merupakan ‘agen’ bagi pelaksanaan *good corporate governance* oleh nasabah bank tersebut. Model perkreditan yang efisien memerlukan informasi akuntansi yang berkualitas dan menguji bagaimana sebuah perusahaan dijalankan dari perspektif manajemen dan *governance*.

Pemerintah menyadari bahwa tidak ada pasar yang sempurna dan oleh karenanya kepentingan bank dan nasabahnya tidak selalu sejalan. Hal ini menyebabkan:

- tekanan berlebihan pada kinerja jangka pendek seperti pertumbuhan harga saham yang bisa muncul sebagai akibat kebijakan kompensasi pada tingkat manajemen senior yang kurang tepat
- tidak adanya kompetisi pada pasar tertentu karena adanya pembatasan masuknya pelaku pasar baru (salah satu diantaranya merupakan harga yang harus dibayar dari adanya regulasi yang harus dipenuhi)
- aliran informasi yang tidak berimbang antara nasabah dengan bank yang mendorong timbulnya pengaturan perlindungan nasabah. Saat ini semakin berkembang pendapat yang menyatakan bahwa nasabah kurang teredukasi dan tidak memiliki informasi yang cukup mengenai hal-hal yang terkait dengan keuangan seperti *mortgage*, pensiun, dan pembiayaan modal (untuk UKM) yang kesemuanya memerlukan pengambilan keputusan berdasarkan informasi yang memadai.

## 8.2

## Prinsip-prinsip *corporate governance* untuk bank

### 8.2.1



#### Karakteristik *corporate governance*

*Corporate governance* merupakan serangkaian keterkaitan antara dewan komisaris, direksi, pihak-pihak yang berkepentingan, serta pemegang saham perusahaan. *Corporate governance* menciptakan sebuah struktur yang dapat membantu bank dalam :

- ☐ menetapkan sasaran
- ☐ menjalankan kegiatan usaha sehari-hari
- ☐ memperhatikan kebutuhan *stakeholders*
- ☐ memastikan bank beroperasi secara yang aman dan sehat
- ☐ mematuhi hukum dan pengaturan lainnya yang terkait
- ☐ melindungi kepentingan nasabah penyimpan dana.
- ☐ Menyusun arah dan pengendalian pertanggungjawaban perusahaan.

Pada bagian ini pembaca harus melihat kembali contoh Enron yang terdapat pada bagian 7.3. Kasus Enron merupakan contoh umum mengenai apa yang dapat terjadi saat *good corporate governance* tidak diterapkan.

Terdapat sejumlah teknik dan strategi yang dibutuhkan untuk mewujudkan *corporate governance* yang kuat. Teknik dan strategi tersebut adalah:

- ☐ nilai-nilai perusahaan, kode etik dan standar perilaku serta sistem yang tepat untuk memastikan kepatuhan terhadap hal-hal tersebut
- ☐ strategi perusahaan yang disampaikan dengan baik sehingga dapat digunakan sebagai ukuran untuk menilai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dan kontribusi perorangan
- ☐ kejelasan tanggung jawab dan kewenangan memutus melalui penerapan proses persetujuan secara berjenjang dari tingkat individu sampai dengan direksi
- ☐ penetapan mekanisme interaksi dan kerjasama di antara dewan komisaris, direksi, manajemen senior dan auditor
- ☐ sistem pengendalian yang kuat, termasuk fungsi audit internal dan eksternal, fungsi manajemen risiko yang terpisah dari kegiatan usaha, dan aspek *checks and balances* lainnya
- ☐ pengawasan khusus atas eksposur risiko yang memiliki potensi konflik kepentingan yang cukup besar seperti keterkaitan usaha debitur dengan bank, pemegang saham pengendali, manajemen senior, atau pembuat keputusan penting di bank
- ☐ insentif keuangan dan manajerial diterapkan secara tepat. Insentif ini harus diberikan kepada manajemen senior, manajemen segmen usaha dan karyawan dalam bentuk kompensasi, promosi atau bentuk pengakuan lainnya

- informasi yang akurat disampaikan untuk kepentingan internal dan juga kepada publik

### 8.2.2

#### Struktur *corporate governance*

Struktur *corporate governance* di bank sangat bervariasi dan tergantung pada budaya lokal, batasan hukum dan perkembangan historis dari setiap bank. Walaupun tidak ada struktur yang ideal, terdapat aspek-aspek penting *corporate governance* yang harus diperhatikan untuk memastikan terdapatnya *checks and balances* dalam struktur yang dibangun. Aspek-aspek penting *corporate governance* tersebut adalah:

- pengawasan oleh dewan komisaris, direksi atau dewan pengawas (*supervisory board*)
- pengawasan oleh pihak-pihak yang tidak terlibat dalam berbagai kegiatan usaha sehari-hari
- pengawasan secara langsung pada masing-masing segmen kegiatan usaha
- manajemen risiko dan fungsi audit yang independen
- personil penting (*key personnel*) layak dan patut (*fit and proper*) menjalankan tugas yang dibebankan
- pelaporan secara periodik.

## 8.3

### Implementasi *corporate governance* yang kuat

#### 8.3.1



#### Penyusunan sasaran strategis dan nilai-nilai perusahaan

Bank perlu menetapkan sasaran strategis yang jelas dan menyusun 'etos' perusahaan. Selain itu, bank juga perlu mengkomunikasikan sasaran strategis dan 'etos' perusahaan tersebut kepada seluruh unit organisasi bank.

Bank yang tidak memiliki sasaran strategis akan mengalami kesulitan dalam pengelolaan kegiatan usahanya karena tidak memiliki pedoman dalam pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Dengan menetapkan etos perusahaan, bank akan dapat menjalankan kegiatan usahanya sesuai dengan nilai-nilai perusahaan yang didefinisikan dengan jelas.

Nilai-nilai perusahaan harus diterapkan pada semua unit organisasi bank termasuk pada level direksi. Nilai-nilai tersebut harus dapat mendorong pelaporan masalah secara tepat waktu dan melarang korupsi dan suap baik secara internal maupun eksternal. Nilai-nilai ini harus didukung oleh kebijakan yang dapat mencegah timbulnya situasi yang bertentangan dengan pelaksanaan *good corporate governance*. Misalnya kebijakan yang

jelas mengenai prosedur yang harus diikuti oleh karyawan apabila pekerjaan yang dilakukannya menimbulkan konflik kepentingan dengan hal-hal diluar pekerjaan sehari-hari. Kebijakan yang jelas dapat memperkuat nilai-nilai bank dalam menghadapi situasi seperti di atas.

Direksi harus memastikan bahwa sistem dan proses telah diterapkan untuk mengawasi dan melaporkan kepatuhan terhadap kebijakan yang ditetapkan.

*Contoh*

*Riggs Bank*

Pada bulan November 2002 Riggs Bank, salah satu bank ternama dan tertua di Washington DC, dituduh memiliki rekening yang digunakan untuk meneruskan sejumlah uang kepada dua dari sejumlah pembajak 11 September 2001.<sup>1</sup> Walaupun tidak dapat dibuktikan kebenarannya, penyelidikan lanjutan mengungkapkan adanya serangkaian skandal yang turut berperan dalam penjualan Riggs Bank kepada PNC Financial of Pittsburgh pada bulan Juli 2004, sehingga mengakhiri kemandiriannya yang sudah berlangsung selama 165 tahun.

Riggs Bank merupakan bankir utama bagi kedutaan-kedutaan besar dan misi asing di Washington. Pencapaian ini diperoleh dengan pendekatan secara agresif oleh Riggs Bank terhadap bisnis para pemimpin negara-negara asing tanpa menghiraukan catatan mereka pada hak asasi manusia maupun tindak kejahatan korupsi. Lebih jauh, dilaporkan bahwa pada waktu itu para pejabat bank mengutarakan kepada para penyidik bahwa sudah menjadi kebijakan bank untuk melakukan bisnis dengan perwakilan negara asing manapun 'tanpa mengindahkan kebijakan politik mereka'.<sup>2</sup> Penyelidikan yang dilakukan menemukan bahwa Riggs tidak hanya melakukan bisnis dengan beberapa pemimpin terburuk dunia, namun juga secara aktif membantu mereka menyembunyikan rekeningnya dari para regulator.

Pada akhir tahun 1990-an Augusto Pinochet, mantan diktator Chile, diketahui juga menjadi nasabah penting Riggs Bank.<sup>3</sup> Pada akhir 1998 rekening Pinochet dibekukan atas permintaan pengadilan Spanyol. Namun demikian, Riggs terus memberikan akses rekening kepada Pinochet dan membantunya menyembunyikan dana yang ada dari regulator. Riggs Bank juga tidak melaporkan bahwa bank tersebut mengelola dana jutaan dolar uang untuk dan atas nama Pinochet.

Pada bulan Mei 2004 Riggs dikenakan denda sebesar USD25 juta karena tidak memenuhi regulasi anti pencucian uang. Riggs tidak melaporkan transaksi mencurigakan yang dilakukan oleh pemerintah Equatorial Guinea, termasuk simpanan dalam bentuk uang tunai sebesar USD11,5 juta.

Selain itu, Riggs juga telah memberikan kesempatan kepada presiden Equatorial Guinea dan pihak lainnya untuk memindahkan dana perminyakan negara ke rekening pribadi masing-masing.

<sup>1</sup> Lihat *Financial Times*, 17 Juli 2004.

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Lihat *Financial Times*, 15 Juli 2004.

## 8.3.2

**Batasan yang jelas mengenai tanggung jawab dan akuntabilitas**

Agar kegiatan usaha bank dapat diawasi dan dikendalikan secara efektif, direksi harus menetapkan batasan yang jelas mengenai kewenangan dan tanggung jawab. Direksi harus terlibat secara langsung dalam proses ini.

Seluruh segmen kegiatan usaha harus memiliki batas akuntabilitas yang jelas dan tegas untuk memastikan bahwa masalah-masalah yang timbul akan segera ditanggapi secara tepat oleh manajemen. Setiap karyawan juga harus memahami tingkat kewenangan mereka dan tingkat kewenangan pihak-pihak yang berinteraksi dengan mereka.

Batasan yang jelas mengenai akuntabilitas akan menghasilkan lingkungan yang mendukung pengelolaan kegiatan usaha bank sehari-hari dan memungkinkan dilaksanakannya proses pengambilan keputusan yang efisien.

## 8.3.3

**Tanggung jawab dari direksi**

Direksi (atau yang setingkat) memiliki tanggung jawab akhir terhadap manajemen dan kinerja bank. Oleh karena itu, direksi memiliki peran untuk bertanggung jawab atas pelaksanaan *governance* bank yang mencakup:

- ☐ penyusunan dan penetapan arah strategis bank secara menyeluruh
- ☐ menetapkan batasan-batasan dan pengendalian-pengendalian dalam organisasi (misalnya '*risk appetite*' bank)
- ☐ rekrutmen, pengelolaan kinerja, dan renumerasi pejabat eksekutif
- ☐ melakukan pengawasan terhadap kinerja operasional bank (misalnya menerima dan memahami laporan-laporan risiko)

Dengan memperhatikan peran direksi dalam strategi dan *governance* bank, maka penting bagi para direktur untuk:

- ☐ memenuhi syarat untuk posisi yang diduduki
- ☐ memahami peran mereka di dalam kerangka kerja *corporate governance*
- ☐ tidak mudah dipengaruhi oleh pihak-pihak internal atau eksternal

Para direktur harus memastikan bahwa mereka menerima informasi yang cukup untuk menilai kinerja manajemen bank yang dilakukan secara independen dan terlepas dari sudut pandang manajemen, pemegang saham atau pemerintah.

Direksi yang berkualitas akan :

- ☐ memahami peran pengawasan yang mereka lakukan dan 'loyalitas' mereka kepada bank dan para pemegang sahamnya

- ☐ berfungsi sebagai *checks and balances* dalam hubungannya dengan pengelolaan bank sehari-hari
- ☐ merasa memiliki kewenangan untuk memeriksa manajemen bank dan tidak ada keraguan untuk menuntut penjelasan secara langsung dari manajemen bank
- ☐ merekomendasikan praktek-praktek yang sehat yang dipelajari dari situasi lainnya
- ☐ memberikan saran tanpa dipengaruhi kepentingan apapun
- ☐ tidak bertindak melebihi kewenangan yang ditetapkan (*overextended*)
- ☐ menghindari konflik kepentingan dalam kegiatan dan komitmen yang terkait dengan organisasi lain
- ☐ bertemu secara teratur dengan manajemen senior dan auditor internal untuk menyusun dan menyetujui kebijakan, menetapkan garis komunikasi dan memonitor kemajuan pencapaian sasaran perusahaan
- ☐ menghindari pengambilan keputusan saat tidak mampu memberikan saran yang obyektif
- ☐ tidak ikut campur dalam pengelolaan bank sehari-hari.

#### *Komite-komite khusus*

Sebagai tambahan, bank dapat membentuk komite khusus yang memungkinkan anggota direksi yang tepat mengawasi kegiatan tertentu. Komite-komite tersebut antara lain mencakup kegiatan seperti :

- ☐ manajemen risiko – melakukan pengawasan terhadap kegiatan manajemen senior dalam mengelola risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko legal dan risiko lainnya di bank
- ☐ audit – melakukan pengawasan terhadap auditor internal dan eksternal bank dan memastikan bahwa manajemen mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan secara tepat waktu untuk mengatasi kelemahan pengendalian, dan ketidakpatuhan terhadap kebijakan, hukum dan ketentuan yang berlaku
- ☐ renumerasi – melakukan pengawasan terhadap kompensasi manajemen senior dan personil penting lainnya serta memastikan bahwa kompensasi tersebut konsisten dengan budaya, sasaran, strategi dan faktor-faktor pengendalian (*control environment*) di bank.
- ☐ nominasi – komite nominasi, yang pada umumnya merupakan komite pada tingkat direksi, memberikan rekomendasi nama-nama kandidat kepada direksi untuk dipilih/ditunjuk. Dalam upaya pemberian rekomendasi ini anggota komite harus memberikan pertimbangan yang tepat yang mencakup baik kemampuan kandidat maupun karakter dan integritasnya.

### 8.3.4

#### Pengawasan manajemen senior



Elemen penting dalam *good corporate governance* adalah kelompok pegawai yang bertanggung jawab menjalankan kegiatan usaha bank, yaitu manajemen senior. Manajemen senior harus memiliki pengawasan yang komprehensif atas para manajer lini dibawahnya, sebagaimana halnya fungsi pengawasan yang dilakukan direksi.

Keputusan manajemen yang bersifat penting/strategis harus dibuat oleh lebih dari satu manajer. Selain itu, situasi manajemen seperti di bawah ini harus dihindari:

- ☐ manajer senior yang terlibat terlalu jauh dalam pembuatan keputusan pada tingkat lini usaha
- ☐ manajer senior yang ditugaskan untuk mengelola sebuah segmen usaha didukung dengan keterampilan atau pengetahuan yang memadai
- ☐ manajer senior yang tidak ingin melaksanakan pengendalian terhadap personil penting yang berprestasi (seperti *trader*) karena takut kehilangan mereka.

Kejatuhan Barings Bank (lihat Bagian 6.1.1) merupakan contoh klasik dari kegagalan manajemen senior untuk mengawasi secara benar aktivitas karyawan yang memegang peranan penting (*key employee*). Pembaca tentu ingat bahwa faktor-faktor utama dalam kejatuhan bank tersebut adalah:

- ☐ manajemen senior di London tampaknya tidak memiliki pemahaman yang cukup mengenai aktivitas *trader*
- ☐ tidak ada pemahaman yang memadai mengenai bagaimana risiko bisnis yang rendah dapat menghasilkan *return* yang sangat tinggi.

Selain itu, walaupun senior manajemen menerima laporan dan masukan mengenai aktivitas bisnisnya di Singapura, mereka tidak melakukan tindak lanjut antara lain karena pertimbangan bahwa mereka dapat kehilangan 'trader unggulan' yang seolah-olah menyumbangkan bagian yang cukup besar dari keuntungan bank secara keseluruhan.

### 8.3.5

#### Peran auditor internal dan eksternal

Auditor internal dan eksternal memainkan peran penting dalam kerangka kerja *corporate governance*. Direksi harus menyadari bahwa tugas yang mereka laksanakan sangat penting untuk mendukung kelancaran tugas direksi. Hasil kerja auditor harus digunakan untuk memvalidasi informasi yang diberikan oleh manajemen senior.

Proses di atas dapat ditingkatkan apabila direksi:



- ☐ menyadari pentingnya proses audit dan mengkomunikasikannya ke seluruh unit organisasi bank
- ☐ mengambil tindakan yang dapat memperkuat independensi dan posisi auditor
- ☐ memanfaatkan temuan-temuan auditor secara efektif dan tepat waktu
- ☐ memastikan independensi pimpinan auditor melalui laporan-laporan yang disampaikan kepada direksi atau komite audit
- ☐ mempekerjakan auditor eksternal untuk menilai efektivitas pengendalian internal
- ☐ meminta manajemen memperbaiki masalah-masalah yang diidentifikasi oleh auditor secara tepat waktu

### 8.3.6

#### **Kebijakan kompensasi**

Direksi perlu mengembangkan kebijakan kompensasi yang mencerminkan budaya, sasaran, strategi dan faktor-faktor pengendali (*control environment*) di bank. Direksi harus menetapkan kompensasi bagi manajemen senior dan personil penting lainnya.

Program kompensasi harus dirancang sedemikian rupa untuk memotivasi manajemen senior agar bertindak berdasarkan kepentingan bank. Program kompensasi tersebut harus dapat meminimalkan tindakan-tindakan yang berorientasi kinerja jangka pendek yang pada gilirannya dapat menyebabkan bank menghadapi risiko jangka panjang. Skala gaji harus ditetapkan sedemikian rupa sehingga total paket remunerasi setiap karyawan tidak ditentukan secara langsung oleh kinerja jangka pendek.

### 8.3.7

#### **Transparansi**

*Stakeholders*, pelaku pasar dan masyarakat umum akan mengalami kesulitan dalam menilai efektivitas direksi dan manajemen senior jika struktur dan sasaran bank kurang transparan.

*Corporate governance* yang kuat dapat diterapkan melalui transparansi yang memadai. Oleh karena itu, pengungkapan (*disclosure*) kepada masyarakat harus mencakup:

- ☐ struktur direksi (besaran, keanggotaan, kualifikasi dan komite)
- ☐ struktur manajemen senior (tanggung jawab, garis pelaporan, kualifikasi dan pengalaman)
- ☐ struktur dasar organisasi (struktur lini usaha, struktur badan hukum)
- ☐ informasi mengenai struktur insentif bank (kebijakan remunerasi, kompensasi pejabat eksekutif, bonus, opsi saham)
- ☐ sifat dan cakupan transaksi dengan pihak terafiliasi dan pihak terkait.

*Contoh*

Sebagai tindak lanjut atas skandal keuangan dan akuntansi yang melibatkan perusahaan AS, Kongres AS mengeluarkan Sarbanes-Oxley Act tahun 2002. Undang-undang ini mengharuskan perusahaan publik melakukan evaluasi dan mempublikasikan temuan-temuan terkait pengendalian internal mereka setiap tahun.

Evaluasi pengendalian internal di atas dilaksanakan berdasarkan kerangka kerja COSO. COSO adalah singkatan dari "*Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*," yang telah menetapkan definisi umum mengenai pengendalian internal dan kerangka kerja untuk mengevaluasi efektivitas pengendalian internal tersebut.

Kerangka kerja COSO terdiri dari delapan komponen yang saling terkait:

- ☐ faktor-faktor internal
- ☐ penetapan sasaran
- ☐ identifikasi kejadian risiko
- ☐ penilaian risiko
- ☐ respon terhadap risiko
- ☐ aktivitas pengendalian
- ☐ informasi dan komunikasi
- ☐ monitoring.

Masing-masing komponen tersebut dievaluasi secara terpisah maupun sebagai satu kesatuan untuk keperluan analisis efektivitas pengendalian internal dalam suatu organisasi.

## Contoh soal

1. Struktur *corporate governance* bank merupakan tanggung jawab dari:

- |                     |                      |
|---------------------|----------------------|
| a) Bank Indonesia   | c) Dewan komisaris   |
| b) Auditor internal | d) Auditor eksternal |

2. Transparansi dalam *corporate governance* merujuk pada:

- |  |   |
|--|---|
| a) Pengungkapan informasi secara internal  | c) Pelaporan sesuai ketentuan yang berlaku      |
| b) Pengungkapan informasi secara eksternal | d) Pelaksanaan audit terhadap rekening-rekening |

3. Keputusan manajemen yang penting / strategis harus ditetapkan oleh :

- |   |   |
|---|---|
| a) Manager senior yang terlibat dalam lini usaha dengan keterampilan atau pengetahuan yang tepat. | c) Lebih dari satu manajer  |
| b) Manajer yang ditunjuk secara khusus untuk kejelasan pembuatan keputusan                        | d) Manajer senior tanpa mempertimbangkan keterampilan atau pengetahuannya |

Jawaban dapat dilihat pada Lampiran.

## Ringkasan

Bab ini telah menjelaskan secara singkat sejumlah konsep penting dan permasalahan yang terdapat dalam *corporate governance* bank. Pembaca harus mempelajari kembali ringkasan ini sebelum melangkah lebih lanjut.

### *Prinsip-prinsip corporate governance untuk bank*

- *Corporate governance* merupakan serangkaian keterkaitan antara dewan komisaris, direksi, pihak-pihak yang berkepentingan, serta pemegang saham perusahaan.
- Struktur *corporate governance* di bank sangat bervariasi dan tergantung pada budaya lokal, batasan hukum dan perkembangan historis dari setiap bank.
- Walaupun tidak ada struktur yang ideal, terdapat aspek-aspek penting *corporate governance* yang harus diperhatikan untuk memastikan terdapatnya *checks and balances* dalam struktur yang dibangun.

### *Implementasi corporate governance yang kuat*

- Bank perlu menetapkan sasaran strategis yang jelas dan menyusun 'etos' perusahaan. Selain itu, bank juga perlu mengkomunikasikan sasaran strategis dan 'etos' perusahaan tersebut kepada seluruh unit organisasi bank.
- Nilai-nilai perusahaan harus diterapkan pada semua unit organisasi bank termasuk pada level direksi. Nilai-nilai tersebut harus dapat mendorong pelaporan masalah secara tepat waktu dan melarang korupsi dan penyuapan baik secara internal maupun eksternal.
- Direksi harus memastikan bahwa sistem dan proses telah diterapkan untuk mengawasi dan melaporkan kepatuhan terhadap kebijakan yang ditetapkan.
- Agar kegiatan usaha bank dapat diawasi dan dikendalikan secara efektif, direksi harus menetapkan batasan yang jelas mengenai kewenangan dan tanggung jawab.
- Direksi (atau yang setingkat) memiliki tanggung jawab akhir terhadap manajemen dan kinerja bank.
- Sebagai tambahan, bank dapat membentuk komite khusus yang memungkinkan anggota direksi yang tepat mengawasi kegiatan tertentu seperti seperti manajemen risiko, audit dan remunerasi.
- Manajemen senior harus memiliki pengawasan yang komprehensif atas para manajer lini dibawahnya, sebagaimana halnya fungsi pengawasan yang dilakukan direksi.
- Keputusan manajemen yang bersifat penting/strategis harus dibuat oleh lebih dari satu manajer.

- Auditor internal dan eksternal memainkan peran penting dalam kerangka kerja *corporate governance*. Direksi harus menyadari bahwa tugas yang mereka laksanakan sangat penting untuk mendukung kelancaran tugas direksi.
- Hasil kerja auditor harus digunakan untuk memvalidasi informasi yang diberikan oleh manajemen senior.
- Direksi perlu mengembangkan kebijakan kompensasi yang mencerminkan budaya, sasaran, strategi dan faktor-faktor pengendali (*control environment*) di bank.
- *Corporate governance* yang kuat dapat diterapkan melalui transparansi yang memadai.